

Einführung eines strategischen Planungsprozesses für die Unternehmensentwicklung eines HR/Payroll Unternehmens

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“

Lucius Annaeus Seneca

A) Aktuelle Situation:

Nach unserer Wahrnehmung gibt es in vielen HR Unternehmen häufig keinen definierten Prozess zur Generierung, Evaluierung und Auswahl strategischer Optionen, Maßnahmen und Ziele zur mittel- bis langfristigen Unternehmensentwicklung.

Bei den meisten HR Unternehmen existiert darüber hinaus häufig kein ausformulierter Strategieplan, der für Manager, Mitarbeiter oder Investoren einsehbar wäre.

Ein schriftlich fixierter Strategieplan bildet jedoch das Fundament für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung und -entwicklung. Ohne diesen Plan wird es nach unserer Erfahrung mittel- bis langfristig sehr schwierig die Zukunftsfähigkeit und den nachhaltigen Erfolg des HR Unternehmens sicher zu stellen.

Dieses Dokument basiert auf unserer Erfahrung aus mehr als 10 Jahren strategischer Unternehmensplanung und stellt den Nutzen sowie einen möglichen Planungsprozesses für HR Unternehmen in kompakter Weise vor.

Wir sind davon überzeugt, daß das Instrument des strategischen Plans in der vorliegenden Form selbstredend auch auf andere Branchen übertragbar ist.

B) Nutzen der formalisierten, strategischen Planung:

Ein strategischer Unternehmensplan bildet die Grundlage zur Ableitung von operativen Zielen und Maßnahmen. Die jährliche Budgetplanung sollte aus diesem Plan abgeleitet werden. Er beinhaltet sowohl eine qualitative als auch quantitative Geschäftsplanung.

Üblicherweise geht man von einem 5-jährigen Planungshorizont aus.

Der Nutzen eines Strategieplans ist sehr vielfältig.

In erster Linie geht es darum, die mittel- bis langfristige Planung der Unternehmensziele vor dem Hintergrund interner (Konzernvorgaben) und externer Einflussfaktoren (z.B. Marktentwicklung, Wettbewerb) zu formalisieren und schriftlich festzuhalten.

Des Weiteren ist ein formulierter Strategieplan die Voraussetzung für Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Managemententscheidungen und fördert das Verständnis der Mitarbeiter für notwendige Veränderungen.

Auch wenn es unmöglich scheint die Zukunft vorauszusehen, so sollte man sich doch bei Zeiten mit ihr auseinandersetzen und strategische Szenarien entwickeln um sich auf Veränderungen im Marktumfeld oder bei Kunden einstellen zu können.

Der Strategieplan ist de facto ein „Fahrplan“ der sicherstellen soll, dass an der „Haltestelle“ an der wir uns heute oder morgen befinden auch wirklich ein Bus vorbeikommt und uns mitnimmt. (im übertragenen Sinne!)

Er soll helfen, die Unsicherheit zu reduzieren um das zielgerichtete Handeln zu optimieren. Er sichert und steigert die Effektivität des Unternehmens und dient der Risikoeinschätzung.

Nicht zuletzt dient die Entwicklung des Strategieplanes auf der Basis einer jährlichen, rollierenden Planung der stetigen Verbesserung und Überprüfung der Unternehmensstrategie und deren Planungsprozess.

c) Inhalt und Struktur des Strategieplanes

Die Struktur eines Strategieplanes für HR Unternehmen sollte nach unserer Erfahrung wie folgt aussehen:

1) Die konkrete, strategische Aussage zur beabsichtigten Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens innerhalb des Planungshorizonts von 5 Jahren bildet den Kern und die Einführung des Planes. Es kann und sollte auch das Vision/Mission Statement beinhalten

2) Analyse der Umwelt (Branche, Markt, Wettbewerb, aktuelle Trends, Chancen/Risiken etc.)

3) Analyse des Unternehmens (Kunden, Angebote, Produkte, Organisation, Personal , Stärken/Schwächen etc.)

4) Ausgehend von der aktuellen Situation (intern/extern) werden vor dem Hintergrund der Vision und der 5 Jahres Finanzplanung (wo soll das HR Unternehmen in 5 Jahren bei Umsatz und Gewinn stehen?) die konkreten Strategien und die zu deren Verwirklichung notwendigen kurz,- mittel- und langfristigen Maßnahmen definiert.

5) Ein Kernelement der HR Unternehmens-Strategie ist häufig „Wachstum“. Dieser qualitative Begriff muss konkret in Zahlen und Fakten definiert werden. Darüber hinaus muss festgelegt werden, welche Initiativen und Projekte initiiert werden sollen um das gewünschte Wachstum zu erzielen. (z.B. neue Geschäftsfelder (BPO / SaaS / Cloud); Akquisitionen; Ausbau bestehender Geschäftsfelder)

6) Sind die Wachstumsinitiativen definiert, müssen diese konkretisiert und mit Zahlen unterlegt werden (z.B. durch einen Businesscase). Darüber hinaus ist wichtig, die Voraussetzungen und voraussichtlichen Kosten für die einzelnen Wachstumsinitiativen zu bestimmen.

7) Weitere wichtige Aspekte der strategischen Planung und abgeleitet aus der Unternehmensstrategie über 5 Jahre sind:

Definition der Zielmärkte (heute / morgen)

Definition der Marktsegmente (heute / morgen)

Definition der Vertriebsziele (abgeleitet aus der Gesamtstrategie und den Wachstumsinitiativen)

Definition der Produktstrategie (Software, Service, Add-Ons, Partnerschaften etc.)

Organisationsentwicklung (HR/Personal, Aufbauorganisation, Prozessoptimierung)

Finanzplanung (Umsatz, Kosten, Gewinn) und Akquisitionsstrategie

D) Prozess und Timing zur Erstellung des strategischen Plans

Es ist sinnvoll und logisch den Prozess der Erstellung des strategischen Planes **vor** einer daraus abgeleiteten Budgetplanung für das kommende Geschäftsjahr durchzuführen.

Tatsächlich sollte es so sein, dass das erste Planungsjahr des Strategieplanes (Planungshorizont: 5 Jahre) gleichzeitig die Budgetplanung für das anstehende Geschäftsjahr darstellt.

Erfahrungsgemäß führt dieser Planungsansatz zu einer inhaltlich aufeinander abgestimmten, logisch aufbauenden Kurz- und Mittelfristplanung im Hinblick auf alle für das Unternehmensgeschäft relevanten operativen und strategischen Komponenten.

Das Management erhält einen klaren, nachvollziehbaren und überprüfbaren Plan zur zukünftigen Unternehmensentwicklung.

Üblicherweise wird der Planungsprozess in einem jährlich wiederkehrenden, rollierenden Verfahren durchgeführt. Das heißt, die 5 Jahresplanung des vergangenen Jahres wird im darauf folgenden Jahr jeweils um 1 Jahr fortgeschrieben usw.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist eine laufende Überprüfung der Planung mit dem IST und das zeitnahe Erkennen von Abweichungen bzw. ggfls. anpassen der Strategie.

E) **Empfehlung**

Viele HR Unternehmen befinden sich am Beginn eines nachhaltigen und grundlegenden Veränderungsprozesses ihres bisherigen Geschäftsmodells. (klassisches Lizenzgeschäft wird z.B. durch SaaS-, Cloud-, BPO-Modelle abgelöst)

Diese Veränderungen werden mannigfaltige Auswirkungen auf die Organisation und ihre Mitarbeiter haben.

Daher ist es unseres Erachtens essenziell wichtig, diese Veränderungen strategisch und transparent zu planen und nachzuverfolgen.

Ein nicht zu unterschätzender Mehrwert für die Organisation kann die langfristige Bindung von Schlüsselmitarbeitern sowie eine erhöhte Motivation für Mitarbeiter und Bewerber durch eine klare, eindeutige und nachvollziehbare Kommunikation der Unternehmensstrategie sein.

Wir empfehlen daher jedem HR Unternehmen die Einführung eines strategischen Planungsprozesses wie oben beschrieben.

Gerne begleiten wir HR Unternehmen bei diesem Prozess und unterstützen das Management mit langjährigen Expertise in der strategischen Unternehmensplanung.

ZOLL & COMPANY
Wachstum durch Innovation
www.zollundcompany.de
info@zollundcompany.de

Haibach, im August 2014